

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A relação entre a Auto-Liderança e a Inovação de Papel:  
O papel moderador da Reflexividade da Equipa**

**Sara Couto Machado da Cruz Ferreira**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**  
**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2011**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A relação entre a Auto-Liderança e a Inovação de Papel:  
O papel moderador da Reflexividade da Equipa**

**Sara Couto Machado da Cruz Ferreira**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luís Curral**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2011**

## **AGRADECIMENTOS**

A elaboração deste trabalho não seria possível sem a colaboração, incentivo e apoio de várias pessoas que, em diferentes áreas, foram importantes e contribuíram de forma essencial para a conclusão desta etapa. Por este motivo, gostaria de dizer “Muito Obrigada”:

**Ao Professor Luís Curral...**

**À Dra. Catarina Gomes...**

**A todos os professores** que contribuíram para a minha formação...

**Aos meus pais e irmão....**

**Ao meu namorado...**

**Aos meus amigos...**

**E a todos os que me acompanharam** nesta jornada.

## Índice Geral

<b>Lista de Tabelas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract</b>	<b>iv</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
A Inovação de Papel	1
A Auto-Liderança: definição e visão geral	3
Contributos da Auto-Liderança para as Teorias Descritivas	3
Estratégias de Auto-Liderança	4
<i>Estratégias Focadas no Comportamento</i>	4
<i>Estratégias de Atribuição de Recompensas Naturais</i>	5
<i>Estratégias de Elaboração de Padrões de Pensamento Construtivo</i>	5
Factores que Influenciam a Auto-Liderança	6
Auto-Liderança e Inovação de Papel	7
A Reflexividade	8
<b>Método</b>	<b>11</b>
Participantes	11
Procedimento	11
Medidas	11
Análise dos Resultados	13
<b>Resultados</b>	<b>14</b>
<b>Discussão</b>	<b>17</b>
Principais Descobertas	17
Implicações Práticas	20
Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	21
<b>Conclusão</b>	<b>23</b>
<b>Referências</b>	<b>24</b>

## **Índice de Tabelas**

<b>1. Médias, Desvios-padrão e Mínimos e Máximos das Variáveis de Nível 1 e Nível 2.</b>	<b>14</b>
<b>2. Análise do Modelo Nulo para a Inovação de Papel</b>	<b>15</b>
<b>3. Médias, Desvios-padrão e valores de correlação de Pearson das variáveis individuais</b>	<b>16</b>
<b>4. Regressão Linear Simples da Auto-Liderança na Inovação de Papel, considerando a idade e o número de membros da equipa como variáveis de controlo</b>	<b>17</b>

## Resumo

Num contexto em permanente mutação, a crescente premência da inovação para a performance organizacional promove o incremento dos estudos que analisam os factores que influenciam o comportamento inovador dos indivíduos no trabalho. A presente investigação pretende aduzir um contributo acerca dos factores que maximizam a eficácia individual na persecução e concretização dos objectivos, potenciando a inovação. Especificamente, pretende-se avaliar a influência da Auto-Liderança na Inovação de Papel e o efeito moderador da Reflexividade da Equipa nesta relação. Mediante recurso a uma amostra de 36 equipas de intervenção hospitalar - num total de 338 médicos e enfermeiros -, testou-se a significância das hipóteses propostas através de uma análise multinível. Como esperado, as estratégias de auto-liderança têm uma relação positiva com a inovação de papel (hipótese 1). No entanto, contrariamente ao previsto, a reflexividade da equipa não potencia o efeito da auto-liderança na inovação de papel (hipótese 2). Numa secção final, os resultados referidos são discutidos, sendo apresentadas as implicações (abarcadas pelo presente estudo), para as práticas de gestão de recursos humanos. Por fim, serão ainda sugeridos alguns caminhos para investigações futuras.

*Palavras-chave:* auto-liderança, reflexividade, inovação de papel

## **Abstract**

In a context of constant change, the increasing importance of innovation for organisational performance promotes the number of studies that analyse the factors that influence the innovative behaviour of people in work. The present research pretends to contribute to the investigation of the factors that maximise individual efficacy in the development and achievement of the objectives, which in turn fosters innovation. More specifically, this research aims to assess the influence of self-leadership on work role innovation, and also the team reflexivity moderation effect in the referred relationship. Through a sample composed by 36 teams of hospital intervention – in a total of 338 doctors and nurses – the proposed hypotheses were tested by using a multilevel analysis. As it was expected, the self-leadership strategies have a positive relationship with work role innovation (hypothesis 1). However, contrarily to what was assumed, team reflexivity does not promote the self-leadership effect on work role innovation (hypothesis 2). In a final section, the referred results will be discussed and some implications regarding human resources management practices (that can be drawn from the study) will be presented. Finally, some possible paths for future research will also be suggested.

*Keywords:* self-leadership, reflexivity, work role innovation

## **Introdução**

As profundas transformações económicas, sociais e culturais que ocorrem actualmente, têm colocado em destaque o tema da liderança e da inovação. Consequentemente, nas últimas décadas, tem-se assistido a um crescimento da literatura que analisa os factores que fomentam o comportamento inovador dos indivíduos e das equipas. Relativamente à inovação individual<sup>1</sup>, os estudos empíricos sobre auto-liderança, têm salientado a importância de adopção de estratégias de navegação autónoma na maximização da criatividade e inovação dos indivíduos (Neck & Houghton, 2006). No que diz respeito à inovação da equipa, a reflexividade do grupo, ao constituir um poderoso mecanismo de auto-regulação, maximiza o seu potencial inovador (Hoegl & Parboteeah, 2006).

A investigação científica, tem-se debruçado sobretudo no estudo das relações entre variáveis que pertencem ao mesmo nível de análise (i.e., variáveis ao nível individual ou ao nível da equipa). No entanto, tomando em consideração, a crescente premência da inovação na eficácia organizacional, é necessário conhecer a forma como as variáveis da equipa poderão actuar, a um nível individual, e potenciar o comportamento inovador do indivíduo.

O presente estudo, tem como objectivo contribuir para a consolidação do conhecimento na temática das variáveis que influenciam positivamente a inovação de papel. Especificamente, pretende-se: *a)* verificar o impacto da auto-liderança na inovação de papel; *b)* e recorrendo a uma análise multinível, avaliar o efeito moderador da reflexividade da equipa na relação entre a auto-liderança e inovação de papel.

### **A Inovação de Papel**

O contexto de permanente mutação onde as organizações actualmente operam, promove a inovação a um estatuto de variável crítica para o crescimento, prosperidade e viabilidade das organizações e para o alcance de vantagem competitiva (Carmeli, Meitar & Weisberg, 2006).

---

<sup>1</sup> No presente estudo consideram-se como equivalentes os conceitos de inovação de papel e de inovação individual.



As organizações deverão acompanhar o processo de mudança do ambiente, adaptando-se às novas condições e, nesse âmbito, a inovação individual funciona como um catalisador desse processo adaptativo, ao possibilitar a introdução de mudanças nos produtos, processos ou estrutura organizacionais (Curral, 2005; Damanpour, 1987).

Assumindo um papel fundamental no processo de mudança organizacional (West & Anderson, 1996), a inovação tornou-se num objecto de estudo alvo de muita investigação nas últimas décadas. Embora as definições de inovação sejam variadas, existe consenso na comunidade científica no que respeita às condições necessárias à sua ocorrência e aos processos subjacentes, fazendo uma clara distinção face à criatividade (Carmeli et al., 2006; West, Shackleton, Hardy, & Dawson, 2001). Enquanto que a criatividade implica a geração e desenvolvimento de ideias ou produtos novos e potencialmente úteis, a inovação implica a implementação intencional, efectiva e com sucesso dessas ideias criativas na organização (Amabile, 1988; Curral, 2005; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; West, 1997, 2002).

A inovação corresponde à aplicação intencional e efectiva de ideias, processos, produtos ou procedimentos, que constituem uma novidade e que visam o desenvolvimento e mudança, com impacto ao nível pessoal/da função (e.g, satisfação; desenvolvimento individual; melhoria de processos), da equipa (e.g., grau de coesão; qualidade dos processos de tomada de decisão), da organização (e.g., economia; posicionamento no mercado), ou da sociedade em geral (Curral, Forrester, Dawson, & West, 2001; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Van de Ven, 1986).

Scott e Bruce (1994) consideraram a inovação como um processo complexo que envolve processos comportamentais, cognitivos e afectivos e que implica: *a)* a identificação e limitação do problema e a consequente geração de ideias ou soluções, que poderão conduzir ao desenvolvimento de ideias de resolução, *b)* busca activa, por parte do indivíduo, de formas para promover as suas novas ideias ou soluções, bem como de criar legitimidade e suporte às mesmas, dentro e fora da organização, *c)* concretização de ideias ou soluções, materializada num modelo ou protótipo da inovação desejada, que será alvo de experimentação e aplicação na função, na equipa de trabalho ou na organização (Kanter, 1988; Scott & Bruce, 1994).

Sendo os comportamentos inovadores dos indivíduos no trabalho a base de qualquer organização de alto desempenho, é premente o estudo de quais os factores que motivam e proporcionam a inovação individual (Scott & Bruce, 1994). Neste contexto, a investigação científica tem salientado o forte efeito positivo da auto-liderança na

inovação individual (Carmeli et al., 2006; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; DiLiello & Houghton, 2006; Phelan & Young, 2003).

### **A Auto-Liderança: definição e visão geral**

O conceito de Auto-Liderança foi introduzido por Manz (1986), reflectindo um processo de auto-influência, no qual o indivíduo, através do recurso a estratégias cognitivas e comportamentais de auto-navegação, alcança a auto-direcção e auto-motivação necessárias à persecução e concretização de tarefas, metas e objectivos (Carmeli & Weisberg, 2006; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Neck & Houghton, 2006; Stewart, Courtwright, & Manz, 2011).

A auto-liderança consiste num conceito normativo, que opera tendo por base modelos teóricos providenciados por teorias mais descritivas incluindo, a Teoria da Auto-Regulação (Carver & Scheier, 1981, 1998) a Teoria Sócio-Cognitiva (Bandura, 1986), a Teoria da Auto-Gestão (Manz & Sims, 1980) e a Teoria da Motivação Intrínseca (Deci & Ryan, 1985). A auto-liderança representa uma constelação única de estratégias, que se baseiam e relacionam, mas são distintas destas várias teorias (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010; Stewart et al., 2011).

### **Contributos da Auto-Liderança para as Teorias Descritivas**

*Teoria da Auto-Regulação.* Operando no interior do modelo teórico da auto-regulação, as estratégias comportamentais e cognitivas de auto-liderança promovem a eficácia auto-regulatória do indivíduo, através de mecanismos de optimização do *focus* interno, da definição de objectivos, da valência e saliência dos objectivos, do *feedback* e das expectativas associadas ao desempenho na tarefa (Neck & Houghton, 2006).

*Teoria Sócio-Cognitiva.* A percepção de auto-eficácia, que de acordo com a Teoria Sócio-Cognitiva (Bandura, 1986) possui um efeito positivo preponderante no processo de auto-regulação do comportamento, é potenciada pelas estratégias associadas à auto-liderança. A auto-eficácia constitui o principal mecanismo mediante o qual estas estratégias de auto-liderança influenciam a *performance* individual na tarefa (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006).

*Teoria da Auto-Gestão.* Não obstante a partilha com a Teoria da Auto-Gestão das estratégias de natureza comportamental, a auto-liderança, ao providenciar *a)* uma mais completa incorporação da motivação intrínseca na natureza dos processos de regulação do comportamento e *b)* um mais vasto conjunto de estratégias de auto-regulação (de cariz cognitivo), consiste num processo de auto-influência mais completo que a auto-gestão (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1992; Stewart et al., 2011).

*Teoria da Motivação Intrínseca.* A auto-liderança, engloba um conjunto de estratégias que promovem um sentimento de fruição inerente ao desempenho eficaz de determinada tarefa. Tais estratégias de regulação do comportamento, aumentam os sentimentos de competência e de auto-determinação, conceitos provenientes da Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci & Ryan, 1985) e que constituem os principais mecanismos que guiam a motivação intrínseca.

## **Estratégias de Auto-Liderança**

### ***Estratégias Focadas no Comportamento***

As Estratégias Focadas no Comportamento, tendo por base as estratégias de auto-gestão, são estratégias que potenciam o grau de auto-consciência quanto ao desempenho na tarefa e propiciam a regulação e ajustamento do comportamento de forma a existir maior eficácia no desempenho. As estratégias focadas no comportamento incluem cinco estratégias comportamentais (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006), nomeadamente: auto-observação, auto-definição de metas e objectivos, auto-administração de recompensas, auto-punição e auto-utilização de pistas.

*Auto-Observação.* A auto-observação corresponde à monitorização activa do desempenho individual e à reflexão acerca da forma e razão pelas quais comportamentos específicos têm um impacto na eficácia individual, da equipa ou da organização. Deste modo, os indivíduos poderão promover ou suprimir tais comportamentos (Neck & Houghton, 2006).

*Auto-Definição de Metas e Objectivos.* Esta estratégia traduz o conjunto de comportamentos que promove o ajustamento dos objectivos e alvos relacionados com a *performance* actual, de forma a atingir os resultados desejados (Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Neck & Houghton, 2006).

*Auto-Administração de Recompensas.* A prática de auto-administração de recompensas, funciona como um sistema individual de recompensas que assume um

papel energizante no desempenho individual. As recompensas poderão assumir a forma intangível de uma congratulação mental, ou serem algo mais concreto, como umas férias num destino exótico (Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011).

*Auto-Punição.* A estratégia de auto-punição, corresponde a práticas de *auto-feedback* que visam anular comportamentos ineficazes ou que pouco contribuem para a *performance* ou perseguição de objectivos e que deverão ser construídas de forma positiva e aplicadas com moderação, sob pena prejudicarem o desempenho individual (DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006).

*Auto-Utilização de Pistas.* Relaciona-se com a identificação e utilização de pistas (e.g., notas do Outlook ou mensagens no *screen saver*) que ajudam na memorização das metas e objectivos e que, deste modo, aumentam a eficácia da *performance* individual (Neck & Houghton, 2006).

### ***Estratégias de Atribuição de Recompensas Naturais***

Partindo da Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci & Ryan, 1985), estas estratégias realçam o papel da criação, procura e promoção de situações e eventos associados à função, na promoção de um sentimento de prazer e fruição inerentes à execução das tarefas (Houghton & Neck, 2002; Curral & Marques-Quinteiro, 2009). A eficácia individual poderá ser promovida pela adopção de duas estratégias de atribuição de recompensas naturais:

*Modelagem Positiva da Função.* Consiste numa estratégia de transformação activa de conteúdos e variáveis associados à função, de forma a torná-los mais apelativos e naturalmente recompensantes e potenciando, consequentemente, a motivação intrínseca associada à realização da tarefa (Neck & Houghton, 2006).

*Supressão de Aspectos Negativos da Função.* Tratam-se de estratégias de transformação da realidade, onde o indivíduo dirige o seu foco de atenção dos aspectos negativos da tarefa para os aspectos naturalmente recompensantes (estratégias de evitação), ou converte os aspectos negativos em positivos (estratégias proactivas de transformação), aumentando o sentimento de fruição associado à realização das tarefas (Carmeli et al., 2006; Curral & Marques-Quinteiro, 2009).

### ***Estratégias de Elaboração de Padrões de Pensamento Construtivo***

A elaboração de padrões de pensamento construtivo consiste na gestão de tendências de pensamento, através do recurso a um conjunto de estratégias que fomentam padrões

de pensamento positivos, capazes de incrementar a *performance* e eficácia e evitar o desencadeamento de pensamentos disfuncionais, que comprometem o desempenho individual (Neck & Manz, 1992; Neck & Manz, 2010; Seligman, 1991). Para o alcance deste objectivo, estas estratégias requerem a:

*Identificação e Substituição de Crenças e Suposições Disfuncionais.* O recurso a esta estratégia, permite eliminar ou minimizar o impacto negativo que os pensamentos disfuncionais teriam na persecução dos objectivos e dos níveis de desempenho planeados (Carmeli et al., 2006).

*Auto-Conversaço.* A auto-conversaço contribui para o desenvolvimento da capacidade reflexiva e analítica; permite clarificar as relações entre as crenças, as suposições e os objectivos, promovendo o seu alinhamento e, consequentemente, optimizando a percepção de auto-eficácia (Neck & Houghton, 2006; Prussia, Anderson & Manz, 1998)

*projecção Mental das Situações.* A projecção mental das situações, consiste num processo mental de experiência simbólica de determinados acontecimentos, permitindo testar a eficácia de diferentes crenças e linhas de acção e promovendo a confiança do indivíduo nas suas capacidades (Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Neck & Houghton, 2006).

### **Factores que Influenciam a Auto-Liderança**

A utilização eficaz das estratégias de auto-liderança depende de factores internos e externos ao indivíduo. De facto, a relevância das variáveis externas ao indivíduo (e.g., treino, liderança externa, liderança partilhada e cultura), na prática de auto-liderança, tem sido amplamente salientada pela literatura (e.g., Carmeli et al., 2006; Stewart et al., 2011).

A auto-liderança é um constructo psicológico naturalmente desenvolvido ao longo da vida e que pode ser treinado e optimizado (Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Frayne & Geringer, 2000). No entanto, o efeito positivo do treino na auto-liderança não é universal, sendo influenciado pela personalidade. Um estudo conduzido por Stewart, Carson e Cardy (1996), permitiu concluir que indivíduos com baixa conscienciosidade beneficiavam mais do treino em auto-liderança, comparativamente a indivíduos com cotações mais elevadas nesse traço de personalidade.

Outros estudos empíricos (e.g., Cox, Pearce & Sims, 2003; Manz & Sims, 1989) ilustram a premência da liderança externa enquanto potenciadora da auto-liderança. Especificamente, os conceitos de “*empowering leadership*” (Ford & Fottler, 1995) e de “*superliderança*” (Manz, 1986) constituem estilos de liderança nos quais o líder promove e potencia a auto-liderança dos membros da sua equipa. A *empowering leadership* e a *superliderança* revelam um impacto na *performance*, que inclui uma melhoria na qualidade de resolução dos problemas e maior eficácia global da equipa (Cox et al., 2003). Ainda sob o tópico da liderança encontra-se a noção de “*liderança partilhada*”, que relaciona a auto-liderança individual com o trabalho em equipa (Cox et al., 2003). A literatura demonstra que a liderança partilhada na equipa, associada à eficaz auto-liderança individual, tem um importante efeito na *performance* dos indivíduos em contexto de equipa (Cox et al., 2003).

No que concerne à multiculturalidade do conceito de auto-liderança, Neubert e Wu (2006) constataram, numa amostra de participantes americanos e chineses, que o modelo proposto por Manz (1986) e Houghton e Neck (2002) se encontrava mais ajustado à realidade americana que à chinesa. Adicionalmente, Georgianna (2007), recorrendo também a uma amostra constituída por estudantes chineses e americanos, verificou que, comparativamente aos participantes chineses, os americanos apresentavam níveis mais elevados de auto-liderança (Curral & Marques-Quinteiro, 2009).

### **Auto-Liderança e Inovação de Papel**

A literatura sugere que a capacidade de auto-regulação do comportamento é consistentemente benéfica para o indivíduo e para a organização (Stewart et al., 2011). De entre os benefícios da aplicação de estratégias cognitivas e comportamentais de auto-liderança, encontra-se a fomentação da inovação individual (Carmeli et al., 2006; DiLiello & Houghton, 2006).

Um estudo conduzido por DiLiello e Houghton (2006), sugeriu que indivíduos com elevados níveis de auto-liderança, tendem a auto-avaliar-se como detentores de maior potencial criativo e inovador. Adicionalmente, na presença de suporte organizacional, os indivíduos que se auto-avaliaram como tendo maior potencial criativo e inovador, tendiam a apresentar níveis mais elevados de criatividade e inovação, comparativamente aos indivíduos com menor capacidade de auto-liderança (DiLiello & Houghton, 2006).

Ainda no que diz respeito à relação entre auto-liderança e inovação, Phelan e Young (2003) introduziram o conceito de Auto-Liderança Criativa, definindo-o como um processo cognitivo consciente de reflexão e formulação de ideias e pensamentos, dirigidos para o desenvolvimento de mudanças, melhorias e inovações pretendidas. O processo de auto-liderança criativa é composto por três etapas, que envolvem: *a*) contínua reconstrução cognitiva de formas de pensar e perceber a realidade, de pressupostos e de crenças; *b*) projecção mental criativa de situações que promovem a experimentação mental das ideias criativas desenvolvidas; *c*) auto-conversação que englobe questionamento, argumentação e *feedback* focados no processo criativo e inovador, de forma a potenciar o desempenho criativo do indivíduo (Carmeli et al., 2006; Phelan & Young, 2003).

O grande contributo da auto-liderança para a inovação individual, reside na disponibilização de competências de auto-navegação, que permitem ao indivíduo superar os obstáculos associados ao processo de inovação (Latham & Locke, 1991). De facto, para além da existência de um contexto organizacional de suporte ao desenvolvimento e implementação de ideias e práticas inovadoras, é crucial que o indivíduo disponha de competências de auto-navegação que potenciem o alcance de elevados níveis de auto-motivação e orientação pessoal, com repercussões positivas no desempenho criativo e inovador (Carmeli et al., 2006; Curral & Marques-Quinteiro, 2009).

Tendo por base as evidências empíricas provenientes da literatura (e.g., Carmeli et al., 2006; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; DiLiello & Houghton, 2006; Phelan & Young, 2003) que sugerem um impacto positivo da capacidade de auto-liderança do indivíduo no seu comportamento criativo e inovador, estabelece-se a seguinte hipótese de estudo:

**Hipótese 1:** A Auto-Liderança é um preditor positivo da Inovação de Papel.

## **A Reflexividade**

A reflexividade constitui um mecanismo fundamental de regulação das equipas, proposto por West (1996), para definir os mecanismos de reflexão, avaliação e adaptação, desenvolvidos pelos membros da equipa, acerca dos processos (e.g.,

comunicação) e estratégias (e.g., tomada de decisão) adoptados pelo grupo, e que possibilitam um aumento da eficácia e da capacidade adaptativa da equipa (Schippers, Den Hartog, & Koopman, 2007). Apesar de poder ser operacionalizada ao nível individual, a reflexividade é mais comumente abordada enquanto um processo de equipa (Schippers et al., 2007).

Existem três elementos centrais no conceito de reflexividade – *reflexão*, *planeamento* e *acção* ou *adaptação*. A reflexão da equipa, compreende um conjunto de comportamentos (e.g., atenção, monitorização e avaliação) que promovem a exploração e análise do objecto de reflexão (Schippers et al., 2007). O planeamento, constituindo uma das potenciais consequências da indeterminância da reflexão, contempla o desenvolvimento de planos e dos cursos de acção da equipa, sendo nesta fase concebido o potencial de concretização desses planos (West & Hirst, 2003). A alta capacidade reflexiva da equipa é alcançada, na medida em que o planeamento inclua um elevado nível de detalhe, contemplando a antecipação de dificuldades, a ordenação hierárquica dos planos e intenções de concretização das acções no curto ou longo-prazo (West & Hirst, 2003). O grau de detalhe do planeamento tem um impacto positivo na implementação da inovação (Freze & Zapf, 1993 cit. por West & Hirst, 2003). Esta influência do planeamento na *performance* e capacidade inovadora da equipa, é explicada pela preparação conceptual e direcção do foco de atenção, proporcionada pelo planeamento, para a ocorrência de oportunidades relevantes para a acção do grupo. A acção refere-se a comportamentos orientados para os objectivos, prementes na persecução das mudanças planeadas pela equipa, no decorrer da fase de reflexão (West & Hirst, 2003). A adaptação é alcançada através de ciclos contínuos de adaptação, planeamento e acção (Curral, 2005; West, 1996).

Como resultado da reflexividade da equipa, a realidade do grupo é continuamente renegociada ao longo do processo de interacção dos membros, potenciado a eficácia do processo de interacção e a ocorrência de comportamentos criativos e inovadores nos indivíduos e na equipa (West & Hirst, 2003). Para além de promover a inovação (e.g., Tjosvold, Tang, & West, 2004; Somech, 2006), a reflexividade influencia positivamente o desempenho global da equipa (Hoegl & Parboteeah, 2006) e tem um efeito mediador positivo na relação entre diversidade e satisfação no trabalho (Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003).

A investigação sobre reflexividade e inovação, demonstra que as equipas que se envolvem em comportamentos reflexivos, têm maior probabilidade de se adaptar, ser



proactivas e levar a cabo mudanças radicais (Hoegl & Parboteeah, 2006). Do mesmo modo, uma equipa reflexiva ao apresentar maior tendência para monitorizar o ambiente interno e externo, permite aos seus membros maior adaptabilidade e proactividade nas situações que assim o exigem (Hoegl & Parboteeah, 2006). Neste âmbito, West (1996) salienta a capacidade acrescida da equipa reflexiva, para questionar e acompanhar os desafios gerados pelas contínuas mudanças ambientais subjacentes aos projectos de inovação.

Um estudo empírico conduzido por De Dreu (2002) evidenciou o carácter moderador da reflexividade da equipa no impacto das opiniões dissidentes sobre o desempenho e inovação do grupo. Este resultado, corrobora a premissa de que a dissidência nas opiniões incrementa o pensamento divergente e a criatividade, sendo, no entanto, necessária uma reflexão consciente acerca das estratégias e objectivos, de forma a processar os pontos de vista dissidentes (identificando as ideias válidas) e promover a implementação de novas ideias, produtos e serviços (De Dreu, 2002).

Os resultados apresentados parecem revelar que a reflexividade, tomada como um mecanismo de auto-regulação, intervém e optimiza o processo de inovação, ao reduzir a discrepância, sempre que esta ocorra, entre o desempenho actual da equipa e os objectivos planeados (Curral, 2005). De facto, a influência da reflexividade da equipa no processo de auto-regulação não se restringe ao nível da equipa, influenciando também a eficácia auto-regulatória dos membros do grupo, promovendo a sua adaptabilidade (Hoegl & Parboteeah, 2006). Por este motivo, espera-se que a reflexividade, ao optimizar os mecanismos auto-regulatórios da equipa, promova também, o efeito positivo da auto-liderança (mecanismo de auto-regulação do comportamento), no comportamento criativo e inovador dos indivíduos.

**Hipótese 2:** A Reflexividade da Equipa modera o efeito positivo da Auto-Liderança na Inovação de Papel.

## **Método**

### **Participantes**

A amostra deste estudo foi composta por 36 equipas de intervenção hospitalar (equipas médicas e equipas de enfermagem), num total de 338 indivíduos, dos quais 14,1% eram médicos e 85,9% enfermeiros. Do total de participantes, 22,1% eram do sexo masculino e 77,9 % do sexo feminino, as suas idades variavam entre 22 anos e 63 anos, sendo a média de idades de 36,53 anos. No que diz respeito ao número de horas de trabalho semanal destes profissionais, estas eram em média 37,58 horas.

Relativamente à constituição das equipas hospitalares, o número médio de elementos era de 22,25 indivíduos por equipa. Em média a experiência profissional de trabalho em equipa dos participantes era de 9,12 anos.

### **Procedimento**

Para a realização do presente estudo foi efectuado um primeiro contacto telefónico com um grupo de unidades hospitalares e, posteriormente foi remetida, via e-mail, uma proposta de estudo para a respectiva comissão de ética hospitalar.

Após devida aprovação, procedeu-se à aplicação do questionário (em papel e caneta) no decorrer dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2011, através de um contacto directo com os médicos e enfermeiros das unidades hospitalares, tendo sido informados, através da folha de rosto do questionário, sucintamente, acerca do objectivo da investigação, que a sua colaboração era voluntária e confidencial, realçando a importância da sua opinião sincera para a realização do estudo.

Findo o preenchimento dos questionários, estes eram devolvidos, em mão, aos investigadores. Deverá ser salientado que a recolha de dados para este estudo foi realizada no âmbito de uma investigação mais vasta sobre a inovação em equipas.

### **Medidas**

De forma a ir ao encontro dos objectivos propostos, o questionário construído divide-se em quatro secções: 1. Dados demográficos e de caracterização; 2. Reflexividade; 3.

Auto-Liderança; 4. Inovação.

**Reflexividade.** A reflexividade foi medida através do questionário desenvolvido por Carter e West (1998) e adaptado ao contexto português por Curral (2005). Esta variável é composta por duas dimensões, nomeadamente: dimensão de processos intergrupais de acção (e.g., "A equipa revê com frequência a forma de abordar os problemas"); e dimensão de relacionamento interpessoal (e.g., "Quando as exigências do trabalho aumentam agimos mais como uma equipa"). Este instrumento compõe-se por doze itens que avaliam em que medida os membros de uma equipa reflectem acerca dos objectivos da mesma, das estratégias e processos e se adaptam em função disso. As respostas a estes itens foram dadas de acordo com uma escala de cinco pontos, que variava entre 1 (*Discordo completamente*) e 5 (*Concordo completamente*). Analisando-se a consistência interna dos doze itens da presente escala, obteve-se um coeficiente *alfa* de Cronbach de .75.

**Auto-Liderança.** Para avaliar a Auto-Liderança, como factor geral, utilizou-se a versão portuguesa do questionário de Auto-Liderança desenvolvida por Marques-Quinteiro, Curral e Passos (2011) e que fora inicialmente concebida por Houghton e Neck (2002). Esta escala é composta por 24 itens, nos quais se pede aos indivíduos que indiquem em que medida as afirmações descrevem comportamentos habituais na sua actividade profissional (e.g., "Estabeleço metas específicas para o meu desempenho"; "Falo comigo mesmo para ultrapassar situações difíceis"). As respostas aos itens desta escala foram feitas através de uma escala de *Likert*, com uma gradação a variar de 1 (*Discordo Totalmente*) até 7 (*Concordo Totalmente*).

Este factor geral de Auto-Liderança apresenta uma boa consistência interna ( $\alpha = .89$ ).

**Inovação de Papel.** A Inovação de Papel foi medida utilizando a versão portuguesa da Work Role Innovation Scale (Curral, 2005), composta por cinco itens (e.g., "Introduziu novas metodologias para alcançar as suas metas laborais?") e que inicialmente fora desenvolvida por West, Shackleton, Hardy e Dawson (2001). Os participantes responderam segundo uma escala de frequência de cinco pontos, que variava desde 1 (*Nunca*) a 5 (*Sempre*). Através das respostas aos itens, pretendia-se perceber com que frequência os indivíduos introduziam novos processos ou

procedimentos na sua função. A análise de consistência interna desta escala apresenta um *alpha* de Cronbach de .87, constituindo este instrumento uma boa medida geral de Inovação de Papel.

**Variáveis de controlo.** Consideraram-se como variáveis de controlo o número de membros da equipa, a idade, as horas de trabalho semanal e a experiência de trabalho em equipa. A inclusão destas variáveis possibilita a medição do seu efeito potencial tanto na reflexividade como na capacidade dos indivíduos inovarem na sua função.

## **Análise dos Resultados**

Tendo em conta que a auto-liderança e a inovação de papel são variáveis do nível intra-individual e a reflexividade é uma variável grupal, a via mais indicada para testar o modelo de moderação proposto na presente investigação é a de uma análise multinível. Este tipo de análise envolve os seguintes passos (Hox, 2002):

1. Agregação da variável reflexividade.
2. Análise do modelo nulo – este modelo é desenvolvido sem variáveis explicativas, de forma a identificar que parte da variância total pode ser atribuída ao nível 1 (individual) e qual a percentagem atribuída ao nível 2 (equipa). Este modelo serve como uma linha de base para a comparação relativa à variável dependente (inovação de papel), com os modelos que se geram posteriormente.
3. Controlo da variável relacionada com o número total de elementos da equipa.
4. A inserção das variáveis de nível 1, neste caso a auto-liderança.
5. Adição das variáveis do nível 2, que no presente estudo será a reflexividade de equipa.
6. Com as variáveis adicionadas, de ambos os níveis, verifica-se qual das variáveis de nível 1 terá efeitos aleatórios sobre a inovação de papel, ou seja, qual das variáveis explicará mais a variância entre os grupos.
7. Por último, é adicionada uma interação entre as variáveis explicativas de ambos os níveis de forma a testar a segunda hipótese, i.e., se a reflexividade agregada ao nível da equipa possui algum efeito moderador na relação entre a auto-liderança e inovação de papel.

## Resultados

A tabela 1 revela a análise descritiva das variáveis em estudo, tanto para o nível 1 (nível individual) como para o nível 2 (nível de equipa). Apesar de a amostra ser constituída por 338 indivíduos, foram eliminados os participantes que não responderam a partes do questionário, sendo o número total de indivíduos de 331.

**Tabela 1**

*Médias, Desvios-padrão e Mínimos e Máximos das Variáveis de Nível 1 e Nível 2*

	Média	D.P.	Mínimo	Máximo
<b>Nível 1 (n=331)</b>				
1. Auto-Liderança	5.21	.40	2.46	6.92
2. Inovação de Papel	3.21	.72	1.40	5.00
<b>Nível 2 (n=36)</b>				
1. Reflexividade de Equipa	3.42	.20	3.00	3.92

A análise da tabela 1 revela que a um nível individual a auto-liderança assume-se como sendo um conjunto de estratégias que estes profissionais reportam utilizar ( $M = 5.21$ ). Ao nível da introdução de mudanças que constituem uma novidade no procedimento normal de trabalho destes indivíduos, estes indicam que “às vezes” introduzem estas inovações ( $M = 3.21$ ). No que diz respeito à reflexividade da equipa, no nível 2, os médicos e enfermeiros mantêm uma posição neutra quanto ao recurso a este processo ( $M = 3.42$ ), o que pode ser reforçado pela variabilidade de respostas da equipa, que se situa entre o 3 e o 3.92, valor mínimo e máximo respectivamente.

Considerando que o nível de análise do presente estudo incidiu sobre equipas, as respostas dos indivíduos às medidas foram agregadas para o nível da equipa. De forma a justificar a agregação, avaliou-se o acordo entre equipas através do cálculo do  $R_{wg}$  (James, Demaree & Wolf, 1984, 1993) e a fiabilidade e consistência desse acordo, através do cálculo do ICC(1) e ICC(2) (Bliese, 2000). O  $R_{wg}$  para a variável reflexividade da equipa foi em média de .085, indicando, de acordo com o valor mínimo de .60 sugerido por James (1982), que esta variável não pode ser agregada ao nível da equipa. Os Coeficientes de Correlação Intra-Classe (ICC), que avaliam a fiabilidade do acordo entre equipas dão-nos duas medidas distintas, nomeadamente: o ICC(1) constitui

a medida de fiabilidade do grau em que um indivíduo representa a equipa e varia entre .05 e .20 ) (Bliese, 2000); e o ICC(2) representa a medida de fiabilidade das médias de uma equipa e, por esse motivo, o seu valor é superior ao do ICC(1) (Bliese, 2000). A reflexividade apresenta um ICC(1) de .08 e um ICC(2) de .46.

Apesar dos resultados do ICC(1) e ICC(2) se encontrarem dentro dos limites do intervalo sugerido, foi decidido não agregar a variável reflexividade, devido ao valor do  $R_{wg}$ . Estes resultados indicam que não se pode prosseguir com a análise multinível considerando a reflexividade como variável de equipa.

Os resultados do modelo nulo, presentes na tabela 2, ilustram a existência de efeitos individuais dentro das equipas ao nível da inovação de papel (*resíduos* = .50;  $p < .05$ ) e revelam ausência de variabilidade entre as equipas no que concerne a esta variável (*Equipa* = .02;  $p > .05$ ). Tais resultados refutam a segunda hipótese, revelando que a reflexividade da equipa não modera a relação entre a auto-liderança e a inovação de papel.

**Tabela 2**

*Análise do Modelo Nulo para a Inovação de Papel*

Ajustamento Global do Modelo Nulo				719.21		
Estimativa dos parâmetros de efeitos fixos						
Modelo Nulo	Parâmetro	Estimativa	Desvio Padrão	Gl	T	sig
	Intercepção Equipa	3.22	.046	28.62	70.53	.000
Estimativa dos parâmetros de co-variância						
Modelo Nulo	Parâmetro		Estimativa	Desvio Padrão	Wald Z	sig
	Resíduos		.50	.04	12.38	.000
	Intercepção Equipa	Variância	.02	.02	.96	.34

Posteriormente, realizou-se uma análise da relação entre a auto-liderança e a inovação de papel. Na tabela 3, encontram-se os resultados referentes à análise de correlações entre estas variáveis.

**Tabela 3**

*Médias, Desvios-padrão e valores de correlação de Pearson das variáveis individuais*

	Média	D.P.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Número de membros da equipa	22.25	6.27	1					
2. Há quanto tempo (anos) trabalham em equipa	9.14	38.70	.076	1				
3. Idade	36.61	9.75	-.082	.708**	1			
4. Número de horas de trabalho semanal	37.58	5.14	-.017	.215**	.350**	1		
5. Auto-Liderança	5.22	.70	.183**	.058	-.060	-.037	1	
6. Inovação de Papel	3.32	.44	-.040	.107	.153**	.005	.154**	1

\*\* . Correlação é significativa para  $p < 0.01$

\* . Correlação é significativa para  $p < 0.05$

Recorrendo análise da tabela 3, os resultados indicam que a auto-liderança constitui um mecanismo que os médicos e enfermeiros efectivamente utilizam ( $M = 5.22$ ). Estes profissionais, referem também, que “às vezes” implementam inovações no decorrer do seu trabalho ( $M = 3.32$ ).

Para a análise de correlações consideramos o critério proposto por Cohen e Cohen (1983), em que se considera que correlações entre 0 e .20 são fracas, .20 e .40 são moderadas e acima de .40 são fortes.

As correlações revelam que a auto-liderança correlaciona-se de forma positiva e significativa com a inovação de papel ( $r = .154, p < 0.01$ ). Verifica-se, igualmente, que o número de membros da equipa está positiva e significativamente relacionado com a auto-liderança ( $r = .183, p < 0.01$ ) e, que a idade se correlaciona significativamente com a inovação de papel ( $r = .153, p < 0.01$ ).

A etapa seguinte, consistiu na realização de uma análise de regressão, cujos resultados se encontram ilustrados na tabela 4.

**Tabela 4**

*Regressão Linear Simples da Auto-Liderança na Inovação de Papel, considerando a idade e o número de membros da equipa como variáveis de controlo*

		$\beta$	Sig.	$\Delta R^2$	Sig.
Modelo 1	Idade	.150	.010*		
	Número de membros da equipa	-.031	.590	.018	.027*
Modelo 2	Idade	.158	.006**		
	Número de membros da equipa	-.061	.287		
	Auto-Liderança	.178	.002	.045	.001**

\*\* . Correlação é significativa para  $p < 0.01$

\* . Correlação é significativa para  $p < 0.05$

Como se pode verificar pela análise da tabela 4, das duas variáveis de controlo consideradas, a idade revela ser significativa para o modelo de regressão analisado ( $\beta = 0,150$ ;  $p < .05$ ), possuindo um impacto de cerca de 2% sobre a inovação de papel ( $\Delta R^2 = .018$ ,  $p < .05$ ). Relativamente à auto-liderança, quando adicionada ao modelo, esta variável possui um efeito significativo na predição da inovação de papel ( $p = .002$ ), passando este a explicar cerca de 3% mais da inovação de papel ( $\Delta R^2 = .045$ ,  $p < .01$ ). Estes resultados permitem corroborar a primeira hipótese, i.e., na presença da auto-liderança a capacidade de inovação dos indivíduos aumenta de forma significativa.

## Discussão

### Principais Descobertas

A volatilidade inerente ao mercado onde as organizações operam, promove um aumento crescente da importância da criatividade e inovação para a sobrevivência e eficácia organizacionais. Os resultados obtidos a partir do presente estudo, contribuem para o desenvolvimento do conhecimento acerca da inovação, ao clarificar a função desempenhada pelos factores individuais e de equipa, nomeadamente a Auto-Liderança e a Reflexividade, no processo inovativo. Mais especificamente, verificou-se que a auto-liderança influencia positivamente a inovação dos indivíduos das equipas (hipótese



1), e a reflexividade da equipa não potencia, contrariamente ao esperado, o impacto da auto-liderança na inovação de papel (hipótese 2).

Relativamente à auto-liderança, existe pouca investigação científica que envolva a análise da relação entre esta variável e a inovação individual. Apenas Carmeli e colaboradores (2006), Curral e Marques-Quinteiro (2009) e DiLiello e Houghton (2006) concretizaram estudos que suportam a relevância da auto-liderança na optimização da inovação individual. Deste modo, a confirmação da primeira hipótese avançada neste estudo vai ao encontro dos resultados obtidos por estes autores, reforçando a premência que os processos de auto-navegação e as competências de concretização de ideias criativas têm para a ocorrência do fenómeno inovador. O presente estudo constitui uma inovação comparativamente aos anteriormente referidos, considerando o facto de os resultados terem sido obtidos tendo por base um contexto hospitalar e as equipas que neste actuam. Neste sentido, as estratégias de auto-liderança também promovem a auto-direcção e auto-motivação necessárias à persecução e concretização dos objectivos (Stewart et al., 2011), quando os indivíduos trabalham em contexto de equipa. Adicionalmente, os resultados indicam que quando a situação exige a realização da inovação, as estratégias de auto-liderança conduzem o indivíduo para a reflexão e formulação de ideias e pensamentos, dirigidos para o desenvolvimento de mudanças, melhorias e inovações pretendidas (Carmeli et al., 2006; Phelan & Young, 2003).

A auto-liderança ao promover o comportamento inovador dos indivíduos, torna-se numa variável relevante para o desempenho organizacional. Tomando em consideração a premência da inovação para o desempenho e eficácia das organizações, é necessária a aposta no desenvolvimento das estratégias cognitivas e comportamentais de auto-regulação do comportamento dos colaboradores.

Embora se verifique um desenvolvimento gradual da literatura que analisa a relação entre a auto-liderança e a inovação de papel, bem como da literatura que foca a influência da reflexividade na inovação da equipa, o possível impacto da reflexividade da equipa na relação entre a auto-liderança e a inovação de papel, continua por explorar. Deste modo, a originalidade deste estudo, relaciona-se também com a análise realizada quanto à influência da reflexividade do grupo no processo individual de inovação.

Tomando em consideração o valor médio da reflexividade, verifica-se que esta variável não constitui um mecanismo essencial para o funcionamento destas equipas. Para além da análise dos níveis médios, os resultados obtidos relativamente à

reflexividade, revelam que esta parece não influenciar o impacto positivo da auto-liderança na inovação, refutando assim a segunda hipótese.

Apesar do desenvolvimento de ideias e soluções e subsequente concretização da inovação ocorrerem, levados a cabo pelos indivíduos das equipas médicas e de enfermagem, estes são processos que, provavelmente, se encontram na dependência dos mecanismos de auto-regulação individual. De facto, a inovação perpetuada por estes profissionais de saúde, parece constituir um resultado do trabalho desenvolvido ao nível individual.

Os resultados obtidos poderão estar relacionados com a imprevisibilidade característica do trabalho das equipas de saúde que, devido à exigência de elevada urgência nas respostas, se encontra mais susceptível à influência das competências de auto-regulação do indivíduo do que à reflexividade da equipa. A capacidade de antecipação de circunstâncias ambientais ou endógenas, promovidas pela reflexividade da equipa (West, 1996), poderá estar comprometida pela imprevisibilidade típica dos acontecimentos da actuação diária destas equipas médico-hospitalares. Os médicos e enfermeiros deparam-se, regularmente, com problemas que exigem um rápido solucionamento e perante uma situação desta natureza, a tomada de decisão ocorre frequentemente de modo individual, sem oportunidade para a equipa reflectir acerca dos melhores processos e estratégias de resolução. Considerando a elevada regularidade de imprevistos e o fluxo constante de entrada e saída de doentes, o principal objectivo do trabalho diário destes indivíduos, é a produção de soluções imediatas e eficazes, e não uma forçosa reflexão acerca da melhor forma de agir. Tal facto, reforça a relevância da auto-liderança, como mecanismo de auto-regulação do comportamento individual, enquanto orientadora do processo de concretização de ideias e soluções e implementação das inovações que permitem a resolução dos problemas. Consequentemente, uma vez mais se salienta a importância, neste contexto específico, do desenvolvimento das estratégias cognitivas e comportamentais associadas à auto-liderança, em detrimento da reflexividade, para o alcance de uma *performance* inovadora eficaz.

Apesar de não ter sido alvo de hipótese, o facto de o comportamento inovador do indivíduo se encontrar sob influência positiva da idade (variável controlo), deverá ser destacado. Este resultado poderá ser explicado tomando por base a literatura que salienta que o sentimento de segurança (Hardy, Stiles, Barkham, & Startup, 1998) e o conhecimento e experiência dos indivíduos acerca da sua função (Mumford &

Gustafson, 1988) promovem a inovação de papel. É expectável que a segurança, experiência e conhecimento acerca das tarefas e procedimentos inerentes à função aumentem com a idade do indivíduo, beneficiando assim a sua capacidade de inovação.

### **Implicações Práticas**

A optimização da criatividade e inovação dos colaboradores depende do conhecimento acerca dos factores que actuam na inovação. O presente estudo pretende aduzir um contributo nesse sentido.

Os resultados obtidos salientam a relevância da auto-liderança no processo de desenvolvimento de ideias criativas e de implementação da inovação. As organizações deverão promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, incidindo-se, especialmente, no desenvolvimento de competências que conduzam a uma mais frequente e eficaz utilização das estratégias focadas no comportamento, das estratégias de atribuição de recompensas naturais e das estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo.

Para além do presente estudo evidenciar a relevância da auto-liderança na regulação do comportamento do indivíduo, atribuindo-lhe a direcção necessária para a persecução dos objectivos, outros estudos evidenciam o impacto que estratégias específicas de auto-liderança têm no decorrer do processo de inovação. Tomando como exemplo as estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo, Carmeli e colaboradores (2006), salientam a importância destas estratégias para o sucesso da primeira etapa do processo de inovação – reconhecimento do problema e concepção de ideias e soluções para resolução da problemática. Neste sentido, as práticas de recursos humanos que conduzam a uma utilização optimizada das estratégias associadas à auto-liderança, serão “bem-vindas” pelo colaborador, pela equipa e pela organização.

Sendo a auto-liderança um constructo psicológico que pode ser desenvolvido e treinado (Curral & Marques-Quinteiro, 2009; Frayne & Geringer, 2000), o melhoramento da capacidade de auto-liderança poderá ser alcançado através da implementação de várias medidas: formação focada nas estratégias cognitivas e comportamentais de auto-regulação do comportamento; programas de *mentoring* que visem planos de desenvolvimento pessoal orientados para o desenvolvimento da auto-liderança; inclusão da auto-liderança como competência a ser avaliada no processo de

avaliação de desempenho, salientando a sua importância para o desempenho inovador individual; *coaching* por parte das chefias; e ainda inclusão de um instrumento de avaliação da auto-liderança no processo de Recrutamento & Selecção.

Segundo Cox e colaboradores (2003), a liderança externa desempenha um papel importante na promoção das estratégias de auto-regulação do comportamento dos indivíduos. As organizações precisam de líderes extraordinários, capazes de desenvolver e incentivar colaboradores à concretização de ideias e comportamentos individuais que resultem em respostas eficazes, potenciadoras do desenvolvimento individual e com impacto ao nível da eficácia da equipa e da organização (Curral & Marques-Quinteiro, 2009). Neste sentido, surgem os conceitos de *empowering leadership* (Ford & Fottler, 1995) e de *superliderança* (Manz, 1986), que constituem estilos de liderança através dos quais o líder promove o desenvolvimento da auto-liderança dos membros da sua equipa. Tomando em consideração que no âmbito deste estudo os resultados apontam para um papel importante da auto-liderança na promoção da inovação, seria desejável que as organizações fomentassem a *empowering leadership* e a *superliderança*, de forma a que as chefias estejam aptas a promover o desenvolvimento de auto-líderes nas suas equipas. Especificamente, poderão ser promovidas medidas como a formação e o *coaching*, através das quais as chefias poderão desenvolver competências de liderança mais vocacionadas para o *empowerment* e para o incremento da capacidade de auto-liderança dos colaboradores.

### **Limitações e Sugestões para Investigações Futuras**

Na presente investigação podem ser identificadas algumas limitações. A amostra, por ser exclusivamente constituída por médicos e enfermeiros, não é representativa da força de trabalho portuguesa. Poderá colocar-se a hipótese de as pessoas que trabalham em contexto médico-hospitalar, apresentarem um perfil psicológico “típico”, comparativamente a indivíduos que trabalhem noutro tipo de organizações, impedindo a sua generalização a toda a população. Neste sentido, a interpretação dos dados deverá limitar-se ao contexto da organização em que foi efectuado o estudo. Em futuras investigações, seria útil estudar o modelo proposto neste estudo num mais vasto contexto organizacional, de forma a permitir maior generalidade dos resultados obtidos.

Outra das limitações do presente estudo, refere-se à sua natureza transversal e não

longitudinal. Sendo o estudo de natureza transversal, não é possível realizar conclusões acerca das relações causais entre as variáveis sob análise. Tal significa, que não é certo afirmar que o incremento da inovação de papel se deva exclusivamente à presença da auto-liderança, podendo este processo ter sofrido a intervenção de outras variáveis não controladas e presentes no momento de resposta ao instrumento. Futuramente, a realização de um estudo longitudinal ajudaria a uma mais profunda compreensão da relação entre a auto-liderança e a inovação de papel. Considerando a auto-liderança como um processo emergente, que se desenvolve no decorrer do ciclo de vida e é susceptível à aprendizagem, será expectável que o seu impacto na inovação de papel varie ao longo do tempo.

Os resultados obtidos derivaram unicamente de medidas de auto-relato, i.e., decorrentes da percepção do próprio indivíduo, podendo ter sofrido a influência da desejabilidade social. No entanto, não se pode considerar que este formato não seja o mais adequado para avaliar a auto-liderança. Esta variável, é de natureza interna, estando fortemente associada a processos cognitivos e afectivos que poderão não ser percebidos por terceiros. Deste modo, a limitação fundamental das medidas de auto-relato incide sobre a avaliação dos níveis de inovação de papel (Curral & Marques-Quinteiro, 2009) e de reflexividade da equipa. Em investigações futuras, as medidas de inovação de papel poderão incluir, para além do auto-relato, a avaliação realizada pelas chefias. No que diz respeito às medidas da reflexividade, para além do auto-relato dos membros do grupo, poder-se-ia incluir a avaliação, realizada pelo responsável pelo serviço clínico ao qual a equipa pertence, acerca da sua capacidade reflexiva. Este tipo de estratégias de medida da inovação individual e da reflexividade da equipa, poderão proporcionar avaliações mais precisas e aproximadas à realidade.

O número de membros das equipas deste estudo poderá ter condicionado os resultados da reflexividade. Para além de existir alguma discrepância no número de elementos que compõe as equipas, nalguns grupos nem todos os seus membros responderam ao questionário. Tal facto, poderá ter enviesado os resultados da variável reflexividade, sendo necessário que em futuras investigações se controle o referido efeito.

Considerando a escassez de investigação acerca do efeito específico das estratégias de auto liderança (estratégias focadas no comportamento, de atribuição de recompensas naturais e de elaboração de padrões de pensamento construtivo) no decorrer do processo de inovação de papel (Carmeli et al., 2006), seria interessante avaliar quais as

estratégias que mais contribuem para etapas específicas do fenómeno inovador.

Ainda em relação à auto-liderança, poder-se-ia levar a cabo estudos que permitissem conhecer quais as estratégias de auto-liderança mais utilizadas, de forma a conceber-se formação que promovesse a prática das estratégias menos aplicadas pelos indivíduos. No caso específico das equipas de saúde, o conhecimento acerca de quais os serviços clínicos onde existe maior utilidade da auto-liderança para o desempenho inovador, permitiria a implementação de programas nesses serviços, que fomentassem a utilização das estratégias de auto-regulação do comportamento individual.

Sendo a liderança partilhada quando associada com a auto-liderança dos indivíduos, prementes para o bom funcionamento das equipas (Cox et al., 2003), seria pertinente desenvolver investigações que clarificassem o modo como a liderança partilhada actua no processo auto-regulatório individual.

Considerando os resultados obtidos, indicando que a reflexividade não funciona como medida agregada da equipa, seria pertinente avaliar: *a)* se este resultado se confirma noutros estudos; *b)* e a dimensão do impacto da reflexividade a um nível individual na inovação de papel.

Em investigações futuras, seria ainda relevante avaliar a actuação da reflexividade em equipas multidisciplinares, bem como em equipas que não pertençam ao meio médico-hospitalar. Comparativamente às equipas de saúde, os grupos de trabalho que não estejam tão sujeitos, na sua actuação, à imprevisibilidade, poderão apresentar níveis mais expressivos de reflexividade.

## **Conclusão**

O presente estudo reúne evidências que apoiam a noção de que a auto-liderança contribui de forma significativa para a inovação dos indivíduos em contexto de equipa. Os resultados sugerem ainda, que as organizações que pretendam promover a inovação de papel, deverão apostar em práticas que promovam uma maior utilização das estratégias cognitivas e comportamentais associadas à auto-liderança.

Sendo a inovação de grande importância para as organizações, o conhecimento acerca dos factores que a influenciam é incontornável. Os resultados obtidos nesta investigação, possibilitaram um mais vasto conhecimento acerca do envolvimento da auto-liderança e da reflexividade no processo de inovação individual.

## Referências

- Amabile, T. M. (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L., L., Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bliese, P. D. (2000). Within group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of ManPower*, 27(1), 75-90. doi: 10.1108/01437720610652853
- Carter, S. M., & West, M. A. (1998). Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behaviour*. New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behaviour*. New York: Cambridge University Press.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression/correlation. *Analysis for the behavioural science* (2<sup>nd</sup> Ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2003). Toward a broader agenda for leadership development: Extending the traditional transaction-transformational duality by developing directive, empowering and shared leadership skills. In R. E. Riggio & S. Murphy (Eds.), *The future of leadership development* (pp. 161-179). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Curral, L. A. (2005). *Sharedness in work team innovation: A process model of team regulation* (Dissertação de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Curral, L. A., Forrester, R. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2001). It's what you do and the way you do it: Team task, team size, and innovation-related group

- processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 187-204.
- Curral, L. A., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 165-176.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technical, administrative, and ancillary innovations: Impact of organization factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298. doi: 10.1080/13594320244000175
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337. doi: 10.1108/02683940610663114
- Frayne, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85, 361-372.
- Ford, C. F., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9, 21-31.
- Georgianna, S. (2007). Self-Leadership: A cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569-589. doi: 10.1108/02683940710778440
- Hardy, G. E., Stiles, W. B., Barkham, M., & Startup, M. (1998). Therapist responsiveness to client interpersonal styles during time-limited treatments for depression. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 66(2), 304-312.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R & D Management*, 36(2), 113-125.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- Hox, J. (2002). *Multilevel analysis. Techniques and applications*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.



- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimate of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 47, 219–229.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. J., & Wolf, G. (1993). Rwg: an assessment of within group interrater agreement. . *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation at work, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol. 10, 169-211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Latham, G. & Locke, E. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 212-572.
- Manz, C. C., (1986). Self-Leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-7.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., & Passos, A. M. (2011). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese Context. *Social Indicators Research*. doi: 10.1007/s11205-011-9893-7.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988) Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of Self-Leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. doi: 10.1108/02683940610663097
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The impact of self talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 681-689.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Neubert, M. J., & Wu, J. C. (2006). An investigation of the generalizability of Houghton and Neck revised self-leadership questionnaire to a chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 360-373.
- Phelan, S. &, Young, A. M. (2003). Understanding creativity in the workplace: An examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative self-leadership. *Journal of Creative Behaviour*, 37(4), 266-281.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998). Self leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 523-538.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Reflexivity and diversity in teams: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 779-802.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 56, 189-211.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism*. New York: Knopf.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132-157.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behaviour in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. doi: 10.1177/0149206310383911
- Tjosvold, D., Tang, M. M. L., & West, M. A. (2004). Reflexivity for team innovation in China. *Group and Organization Management*, 29(5), 540-559.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-608.
- West, M. A. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: a conceptual integration. In M. A. West (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 555-579). Chichester: John Wiley & Sons.

- West, M. A. (1997). *Developing creativity in organizations*. Leicester: British Psychological Society.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- West, M. A., & Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 297–321). Chichester, UK: John Wiley.
- West, M. A., Shackleton, V. J., Hardy, G. E., & Dawson, J. F. (2001). Work role characteristics, job security and individual innovation at work. Unpublished manuscript, ABS, Birmingham, UK.